

AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAMLARINI SÜRDÜREBİLMESİNDE SONRAKİ KUŞAKLARIN DUYGUSAL SAHİPLİK ALGILAMASININ ROLÜ VE ÖNEMİ· -TÜRKİYE'DEKİ KIDEMLİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA-

Nazan YELKİKALAN**

Erdal AYDIN***

ÖZET

Ülke ekonomilerinin dinamik unsurunu oluşturan ve sosyo-ekonomik gelişmesinde önemli bir paya sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan aile ile diğer yandan ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin uyum içerisinde çalışması büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Örneğin; işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten, aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların yönetilmesinde ve sürekliliğin sağlanmasında rasyonel düzenlemeler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır. Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde etkili olan aileye ve işletmeye ait ilkeleri, değerleri, normları, vizyon ve misyon anlayışını sonraki kuşak aile üyelerinin sürdürülebilir kılması rasyonel ilkelerin ışığında yapılan düzenlemelerin yanı sıra, duygusal sahiplik olgusunun yaratılabilmesiyle mümkündür.

* Bu çalışma, Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN yürütücülüğünde doktora çalışmasını tamamlayan Dr. Erdal AYDIN'ın tezinden üretilmiştir.

** Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Arş. Gör. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Araştırmanın anakütlesini ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmeler oluşturmaktadır. "Kıdemli İşletmeler" • olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürekliliklerini sağlamış 60 işletmenin sonraki kuşak işletme sahiplerine 6 bölüm ve 40 sorudan oluşan, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisini ölçmeyi amaçlayan bir anket uygulanmıştır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisinin ölçülmesini amaçlayan anket sonuçları istatistiksel olarak yorumlanarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, duygusal sahiplik.

• Koçel, Tamer, "Kıdemli İşletmeler", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2006, 737.

**ROLE AND IMPORTANCE OF EMOTIONAL
OWNERSHIP PERCEPTION OF NEXT GENERATION
IN SURVIVAL OF FAMILY BUSINESSES·
-A RESEARCH OF SENIOR BUSINESSES IN TURKEY-**

Nazan YELKİKALAN*

Erdal AYDIN**

ABSTRACT

Coordination of the family that bases on psychological and cultural characteristics and the business economic characteristics of which is predominant and bases on rationality is important to ensure sustainability of family businesses that constitute the dynamics of the economies of the countries and have a significant share in socio-economic development of them.

In sustainability of the businesses, it is possible to meet regulations based on a rational basis in all vital stages. For example, family constitutions, family councils and strategic development plans that guide businesses and families and oversee institutionalization of family and business relations. However the studies show that rational regulations cannot move business to sustainable success alone in managing the problems in family businesses and ensuring permanency.

* This study was produced from the thesis of PhD. Erdal Aydın having completed his doctoral studies under the direction of Assoc.Prof. Nazan YELKİKALAN

** Assoc..Prof., Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences

*** Ress.Asst.PhD. Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences

Next generation of family members' making the family and business owned principles, values, norms, vision and mission understanding that are effective in sustainability of family businesses sustainable is possible according as creation of emotional ownership right alongside regulations in the light of the rational principles.

The main mass of the study is formed of the businesses established before 1930 and which are still operative, operating in Turkey, registered to Istanbul Chamber of Commerce. A survey consisting of 6 episodes and 40 questions was applied to next generations of business owners of 60 businesses which are defined as "Senior Businesses" and ensured their sustainability from their establishment to today. The survey results that aim to evaluate the principles of rationality in ensuring sustainability of family businesses and the effect of emotional ownership as well were analyzed interpreting statistically.

Keywords: *Family businesses, emotional ownership*

GİRİŞ

Dünyanın hemen her ülkesinde ekonominin dinamik yapı taşı olan aile işletmelerinin ekonomik, sosyal ve diğer çevresel faktörler açısından yaşamsal döngüsü ve sürdürülebilirliği, yüzyılımızın popüler tartışma konularından biri olmuştur. Yaşanan küreselleşme rüzgarı ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüm dünyada iş görme anlayışlarının kökten değişmesine neden olmuştur. Hızlı değişim ve acımasız rekabet koşulları işletmelerin sürdürülebilirliği açısından zorlukları da beraberinde getirmektedir. Yaşamını sürdürülebilir kılma işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir.

Günümüzün yeni işletme paradigması temellerini sistem düşüncesine dayandırmaktadır. Bilindiği gibi, sistemi oluşturan unsurların öncelikle işletmenin içsel süreçlerinin değerlendirilmesi, değişimleri önceden görerek, kaynakları uygun yerlere dağıtma stratejilerini uygulayabilmesi ve daha önemlisi, değişime sürekli liderlik edebilecek rekabet gücünü elde tutabilmesine bağlıdır¹. Bu da bize göstermektedir ki bilinen geleneksel iş görme anlayışının işletmeleri geleceğe taşıması oldukça zordur.

Bu bağlamda aile işletmelerinin yaşam döngüsüne ilişkin çalışmaların ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi faydalı olacaktır. Hiç şüphesiz yönetim ilkeleri ve kuralları tüm işletmeler için temel dayanak noktasıdır. Başarılı olmuş işletmeler incelendiğinde aile değerlerini göz ardı etmeden, çağın bilgisi ve şartlarıyla paralel aile kültürünün gelişmesine destek veren, işletmeyi odak noktası gören ve bu bağlamda stratejik yönetim tarzlarını ve kuşaklar arası geçiş planlarını oluşturmuş işletmeler olduğu görülmektedir.

Aile işletmeleri açısından sürdürülebilirlik; sürekli etkileşim içerisinde olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel gelişimlerden kaynaklanan riskleri iyi yönetebilmesiyle mümkündür.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği önünde engel teşkil eden işletmeden, aileden ve/veya sosyo-ekonomik çevreden kaynaklanan birçok neden saymak mümkündür. Aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, yönetim yaklaşımları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve kültürel dokusunun oluşup oluşmadığı sürdürülebilirliğin önündeki en önemli sorunlar olmalarına karşın, işletmenin stratejik ve yönetsel kararlarının alınmasında son sözü söyleyen ilk kuşak girişimcilerin belirleyicilikleri esasen daha baskındır.

Aile işletmelerine ilişkin “birinci nesil kurar”, “ikinci nesil miras alır ve durumu idare eder”, “üçüncü nesil ise batırır ve/veya satar” yönünde iş dünyasınca kabul görmüş yerleşik bir kanı vardır. Sadece durumun tespitine yönelik bu saptamanın altında yatan nedenlerin iyi anlaşılabilmesi büyük önem arz etmektedir.

¹ Orhan, Elmacı ve N.Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)Yaklaşımı”,

<http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>

Aile işletmelerinin yaşam döngüsüne ilişkin veriler her ne kadar yukarıdaki saptamayı teyit eder mahiyette olsa da, sonraki kuşakların bir önceki kuşağa göre daha donanımlı olduğu da bir gerçektir. Bu gerçeklikten yola çıkarak, aile işletmelerinin yaşamsal döngüsüne ilişkin saptamaları yaparken, işletmeye hayat veren ilk kuşak girişimcinin sorumluluğunun sadece kendi dönemini içermediğini ve işletmenin yaşamını sürdürülebilir kılma noktasında gerekli kurumsal düzenlemelerin bu dönemde hayata geçirilmesi gerektiğini de vurgulamak lazımdır.

1. AİLE VE AİLE İŞLETMELERİ AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde tüm disiplinlerce sıkça kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkan sürdürülebilirlik kavramı; toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tümünün ihtiyatlı kullanımını öngören ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış açısı yaratan, katılımcı bir süreci ifade etmektedir².

Diğer bir tanımlamaya göre ise sürdürülebilirlik; belirli bir ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketilmeden, ana kaynaklara aşırı yüklenilmeden sürdürülebilmesi yetkinliğidir³.

Tüm bu ifade ve tanımlamalardan yola çıkarak daha kapsamlı bir tanımlamaya yer vermek gerekirse, sürdürülebilirlik kavramı, iktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku birleştiren, aynı zamanda hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli toplumsal kavramların yer aldığı diyalektik bir kavramdır⁴.

Sürdürülebilirlik basit bir ifade ile bugünün ihtiyaçlarını giderirken, gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı sosyal, ekonomik ve ekolojik kaynakların etkin kullanımının önemine vurgu yapmaktadır.

Araştırmacılar işletme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan risk ve krizlerin geleneksel yönetim paradigmasının yetersizlikleri içinde bir çözüme ulaşamayacağını savunmaktadır. Yetersizlikler olarak niteledikleri; (a) örgütsel çevre tanımında doğal çevreye yer verilmemesi, (b) üretim ve tüketim eğilimleri, (c) finansal risk eğilimleri ve son olarak (d) insanı her şeyin merkezi kabul eden bir anlayışın hakim olmasıdır. Geleneksel yönetim paradigmasının varsayımları ile

² Gradwin, Thomas, J.J. Kennelly and T. Krause, "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implication for Management Theory and Research" *Academy of Management Review*, 1995, No:20, V.4, s.887

³ Sezgin, Mete ve Abdullah Karaman, "Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması", <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/617/,2008>

⁴ Wilson, Mel, "Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?" *Ivay Business Journal*, April, 2003, s.1

20. yüzyılın alternatif yönetim paradigması olarak nitelenen sürdürülebilirliğin kıyaslamasına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir⁵:

a- Örgütsel Çevre: Geleneksel yönetim anlayışında örgütsel çevre, ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurları içerirken, alternatif yönetim paradigmasında örgütsel çevre, sadece ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik unsurları değil, aynı zamanda biyolojik, jeolojik ve atmosferik unsurları da kapsamaktadır.

b- Üretim ve Tüketim Eğilimleri: Geleneksel yönetim anlayışında, örgütün üretkenlik ve verimliliği esastır; örgütün neden olduğu yıkım ve zararlar dışsallık olarak kabul edilir ayrıca, sınırsız tüketim bir sorun olarak görülmez, aksine desteklenmesi gerektiği kabul edilir. Alternatif yönetim paradigmasında ise örgütlerin neden olduğu çevre kirliliği, zehirli ürün ve atıklar, teknolojik ve mesleki tehlike ve riskler için örgütlerin sorumluluğu vardır. Çünkü örgütlü endüstriyel üretim ve sürdürülemez tüketim kalıpları çevresel hasarlara ve halk sağlığına yönelik risklere neden olur.

c- Finansal Risk Eğilimleri: Geleneksel yönetim anlayışında, ekonomik koşullar ve tüketici tercihlerindeki değişmelerin neden olduğu ürün piyasası ve finansal riskler esastır ve sadece bu riskler yönetilmelidir. Alternatif yönetim paradigmasında ise, teknoloji, yerleşim yeri, atıklar ve onların doğal çevre üzerindeki etkilerinin neden olduğu riskler de dikkate alınmalı ve yönetilmelidir.

d- İnsanı Evrenin Merkezi Kabul Eden Yaklaşım: Geleneksel yönetim anlayışında, insanın refahı tüm toplumsal kurumların temel amacı olarak kabul edildiğinden doğa sınırsız olarak kullanılır ve doğa insanlara hem şimdi hem de gelecekte maksimum bir şekilde kullanılabilsinler diye korunur. Alternatif yönetim paradigmasında ise, insanların doğa üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek konusunda ahlaki yükümlülükleri vardır. Çünkü doğa, tüm canlıların yaşamının sürmesi için temel unsurdur.

Shrivastava geleneksel yönetim anlayışındaki varsayımları sorguladığı çalışmasında örgütlerin yönetim uygulamalarının yenedünya düzeninin gerekliliklerine ve yapılanmasına göre yeniden şekillenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Diğer önemli bir katkı yapan Gladwin, Kennelly ve Krause ise çalışmalarında, ne geleneksel yönetim anlayışının ne de çevre odaklı yönetim anlayışının tek başlarına bir şey ifade etmediklerini, yetersiz kaldıklarını bu nedenle her ikisini de içinde barındıracak entegre bir paradigma olan **sürdürülebilirlik odaklı yönetim paradigmasını** geliştirmişlerdir. Sürdürülebilir gelişmenin bütünlükçü, bağlantılı, eşitlikçi, basiretli ve güvenlik içinde sağlanması

⁵ Shrivastava, Paul, "Ecocentric management for a risk society, Academy of Management", *The Academy of Management Review*, Jan 1995; 20, 1, s.125-126

gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Alana diğer bir çalışmayla katkı sağlayan Clarke ve Clegg ise kar, büyüme ve kontrol odaklı işletmelerle sürdürülebilir işletmelerin temel özelliklerini ortaya koymuşlardır⁶.

Aile işletmeleri doğası gereği kendi içerisinde karışık dinamiklere sahiptir. Bu dinamikler sadece iş performansını değil, zaman içerisinde işletmenin büyümesini, değişmesini ve yönetim kültürünü de etkilemektedirler. Aile ve işletme arasındaki etkileşimin boyutlarına ilişkin 1997 yılında “Aile İşletmeleri Araştırma Grubu” tarafından geliştirilen *sürdürülebilir faaliyet modeli*, aile ve işletmenin sürdürülebilir başarısının sağlanabilmesi noktasında sürece katkılarını ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin model aşağıda şekil 1’de yer almaktadır⁷.

Aile işletmeleri açısından dışsal faktörler olarak nitelediğimiz çevresel ve sosyal sorumluluklarının, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için tüm içsel faktörlerle sentezlenerek iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda aile ve aile işletmeleri açısından bir sistemi ifade eden kurumsallaşma olgusu büyük önem taşımaktadır.

En yalın ifade ile kurumsallaşma, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır⁸. Bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır⁹. Bir diğer ifade ile kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamla biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olarak tanımlanmaktadır¹⁰.

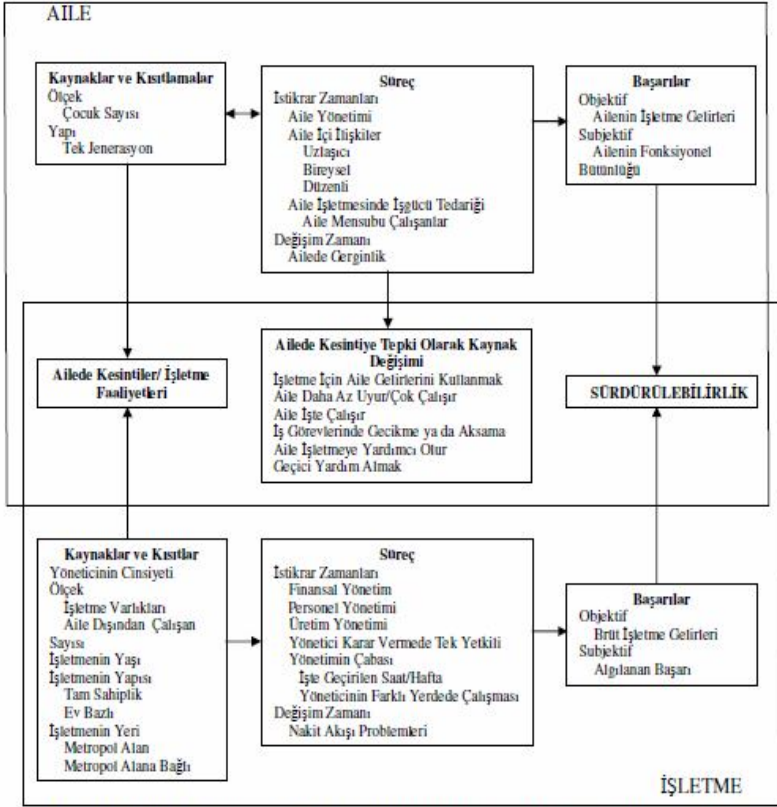
⁶ Tokgöz, Nuray ve Saim Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B.F Dergisi* Cilt.XI, Sayı I, 2009, 259-261

⁷ Olson, Patricia D., Zuiker S. Virginia and others, “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, s.642-644

⁸ Alayoğlu, Nihat. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003,s.116

⁹ Fındıkcı, İlhami. *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2005,s.82

¹⁰Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72

Şekil 1: Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Faaliyet Modeli

Kaynak: Patricia D. Olson, Zuiker S. Virginia and others, "The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability", *Journal of Business Venturing*, 2003, 18,s.642

Kurumsallaşma olgusunun aile işletmeleri tarafından nasıl algılandığının, kurumsallaşmanın işletmeye ve aileye sağlayacağı katkının düzeyinin ve kurumsallaşma çalışmalarının temellerinin hangi zeminde ve zamanda atılacağıın tespiti büyük önem arz etmektedir. Çünkü ailenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu yaşam döngüsüne bağlı olarak, aileye ve işletmeye özgü örgüt yapısı, işletme ve ailenin sahip olduğu kültür, inançlar, değerler ve normlar, aileyi ve işletmeyi etkileyen, değişime zorlayan iç ve dış faktörler, vb. birçok parametre aile işletmelerinin kurumsallaşma algılamalarında ve uygulamalarında farklılıklar göstermesinin nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmeleri, aile ilişkileri ile işin, aile yönetimi ile işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapı sergilediğinden, ailevi sorunlar ile işletmede yaşanan sorunlar karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Bu durum, sorunların büyümesine ve çözümün karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu nedenle, aile

işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve aile ile işletme arasındaki etkileşimin sağlıklı bir temele dayandırılması için bir tarafta ailenin kurumsallaşmasını öngören, diğer tarafta işletmenin kurumsallaşmasını öngören görüşler sunulmaktadır¹¹.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE DUYGULAR VE DUYGUSAL SAHİPLİK OLGUSU

Geleneksel iş görme anlayışında genel kabul duyguların işin dışında tutulması yönünde olmasına karşın, bir işletme sahibi için sürdürülebilir başarının sağlanmasında duygusal sahiplik olgusu birey ile işletme arasındaki patika yolu simgelemektedir. Genellikle aile üyelerinin işletmeye ilgilerinin azalmasının ardında yatan gerçek, duygusal bağın zayıflaması veya tamamen ortadan kalkması olarak vurgulanmaktadır. Aile işletmesini geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşakta duygusal bağlılığın geliştirilmesi, işletmenin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir¹².

Aile işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları noktasında, tüm yaşamsal evrelerde rasyonel temele dayanan düzenlemelere rastlamak mümkündür. Örneğin; işletmeye ve aileye yol gösteren, aile ile işletme ilişkilerinin kurumsallaşmasını gözeten; aile anayasaları, aile konseyleri, aile meclisleri ve stratejik gelişim planları gibi birçok düzenlemeler yapılmaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile işletmelerinde yaşanan sorunların çözümünde yalnız rasyonel tedbirler işletmeyi tek başına sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır.

Sürdürülebilir başarının gerçekleşmesinde Harvard Business School'dan Profesör Rosabeth Moss Kanter'in Mart ayı sonunda piyasaya çıkan "Benden Sonra Devam" isimli kitabının önsözünde vurguladığı gibi, "bir işletmenin kurum kültürü ve değer yargıları iş stratejilerinden daha üstündür. Diğer bir ifade ile işletmeyi başarıdan başarıya uçuracak bir gücü temsil etmektedir. Doğru değerler ve ilkeler etrafında oluşmuş çalışma kültürü, yetenekli ve en kaliteli insanları işletmeye çekerek, işletmenin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaktadır"¹³. Ailenin değerleri, ilkeleri, normları ve kültürel dokusu etrafında şekillenen kurum kültürü ve değer yargıları işletmeye katılacak sonraki kuşak ve çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Adalete, şeffaflığa, adil yönetim anlayışına, hakkaniyete, dürüstlüğe atıf yapan kurum kültürü ve değerleri sonraki kuşakta aidiyet duygusunun gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu bağlamda ele alındığında, işletmenin deklare ettiği ve/veya algılanan kurum kültürü ve değerleri sonraki kuşağın düşüncelerini, düşünceleri zamanla

¹¹ Dil, Meltem ve Gülten Eren Gümüştekin, "Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.1/306

¹² <http://www.afamilybusiness.co.uk/emotional-ownership-family-business.html>, 03.02.2010

¹³ Öngör, Akın , "Liderlik: Başarının Sürdürülebilir Kılınması," *Capital Aylık is ve Ekonomi Dergisi*, Mart 2010, Yıl: 18, Sayı:2010/3, s.50

duygularını, duyguları davranışlarını, davranışları alışkanlıklarını, alışkanlıkları değerlerini, değerleri bireyin karakterini, karakteri ise bireyin kaderini etkilemektedir¹⁴. Aile ile işletme arasındaki döngüsel bir durumu ifade eden ve birinde yaşanan bir değişimin diğerini de derinden etkilediği bu yapının sürdürülebilirliği, sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun temini ile mümkündür.

Aile sistemi ve yaşam döngüsü duygusal sahiplik kavramının bölünmez bir bütünü oluşturmaktadır. Sonraki kuşağın işletmede çalışması ya da hukuki/finansal bir sahipliğinin olması duygusal sahiplik olgusunun varlığı açısından bir ön koşul değildir. Duygusal sahiplik nesiller boyunca birey ve işletme arasındaki psikolojik bağı temsil eder, sosyo-ekonomik bir birim olan aile işletmesinin yaşamını sürdürülebilir kılmaya ilişkin bir fikrin formülasyonudur. ***Duygusal sahiplik (geç) aile üyelerinin kendi aile işletmeleriyle olan bağlılıkları ve işletmeleri ile özdeşimlerini açıklayan ilişkilerin bilişsel ve duygusal durumu olarak tanımlanabilir***¹⁵.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin ve başarısının dört temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Her şeyden önce başarı rekabetçi üstünlükten gelir, rekabetçi üstünlük ise güçlü iş kültürüne dayanır, iş kültürünün yegane kaynağı aile sermayesi ile sağlanabilir. Son olarak aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sonraki kuşakların özveri ve katılımı ile mümkündür. Duygusal sahiplik gelecek nesil ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilen fakat elle tutulamayan bir olgudur¹⁶.

Aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda ya da tersine kopmaların yaşanmasında etkili olan birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Aile üyelerinin işletmeye ilişkin bilgilere ulaşip ulaşamadıkları, aile ve iş hayatı arasındaki dengenin kurulup kurulmadığı, kurucu kuşağın işletmenin geleceğine ve sonraki kuşağa ilişkin tahmin ve beklentileri, ailenin sosyo-ekonomik yapısı, kültürel dokusu, değerleri, ilkeleri, işletmenin finansal/hukuki yapılanması, resmi prosedür ve düzenlemelerin var olup olmadığı gibi bir çok faktöre göre duygusal sahiplik düzeyi olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmektedir.

Sonraki kuşakta sahiplik olgusunun yaratılabilmesi, işletmenin sürdürülebilir başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları ile bağlantılı olarak ele alınan sahiplik olgusu, bu değerlerin aile üyesinin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkün olacaktır. Psikologlar bunu bağlanma olarak ifade etmektedirler. Bağlanmayı psikologlar, **“anlaşılmaz bir yakınlaşmanın ötesinde, aklın**

¹⁴ Gandhi, Mahatma, http://tr.wikiquote.org/wiki/Mahatma_Gandhi, 07.02.2010

¹⁵ Nicholson, Nigel and Asa Björnberg, “The Shape of Things to Come- Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm”, 2008, s.47

¹⁶ Björnberg, Asa ve Nigel Nicholson, “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm”, *Institute For Family Business*, London Business Scholl, 2008, s.1

derinliklerinde insanın kimliğine geçen bir bağlılık” olarak tanımlamaktadırlar¹⁷.

Diğer bir deyişle duygusal sahiplik olgusunun, aile üyeleri açısından yerleşik kanının aksine sadece finansal fayda, sahiplik veya hukuki bağlayıcılığın ötesinde, sorumluluğu, gururu, duygusal bağı, özdeşleştirmeyi ve kişiselleştirmeyi de içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bu nedenle duygular işletmeler açısından kimi zaman iyi yönetildiğinde başarının anahtarı konumunda iken, kimi zaman şiddetli yıkımlara, tahribatlara ve parçalanmalara sebebiyet veren bir güç niteliğindedir.

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun hangi yaklaşımlar çerçevesinde şekillendiğine ilişkin çeşitli teorik yaklaşımlar mevcuttur. Aşağıda söz konusu bu yaklaşımlar detaylı şekilde ele alınmaktadır.

3. DUYGUSAL SAHİPLİK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR

Bu yaklaşımları üç ana kategoride açıklamak mümkündür. Darwinizm Yaklaşımı'nı referans alan “evrimsel psikoloji”, Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'lerin ortalarında geliştirilen “Sosyal Kimlik Kuramı” ve ilk defa John Bowlby'nin küçük çocuklu annelerin etkileşimi çalışmasından yola çıkarak geliştirdiği “Bağlılık Kuramı”dır.

3.1. Evrim Psikolojisi (Darwinizm): Bu yaklaşım aileyi, biyolojik üreme kaynağı, ekonomik üretim ve tüketim, toplum içinde yaygın işbirliği işlevleri olan, uyum sağlayan bir varlık olarak görmektedir¹⁸.Evrimsel psikoloji insan davranışını doğa ile ilişkisi içinde inceleyen bir bilim dalıdır. Biyolojiden kültüre giden yolda bir köprü oluşturarak insan doğasını yeni bir kavrayışla açıklamaktadır. Çalışma iki ayrı bilimsel devrimin sentezidir: Evrimci biyoloji ve bilişsel psikoloji. Evrimci biyolojinin kaynağını C. Darwin'in Türlerin Kökeni (1859) adlı çalışması oluşturur. Darwin evrimi “doğal seçim” ile açıklamaktadır. Evrimin iki yasası, yani hayatta kalma ve kendini çoğaltma, canlıların davranışlarını belirler ve evrimci psikolojinin doğasını oluşturur. İkincisi ise 1950-60'larda geliştirilen “bilişsel devrim”dir. Bilişsel psikoloji, düşünce ve duygu mekanizmasını veri ve bilgi işlem kavramlarıyla açıklarken, insan davranışlarının zihinsel süreçlerin bir sonucu olduğunu ve zihnin bir bilgisayar gibi çalıştığına işaret etmektedir¹⁹.

Bu teori aile işletmelerinde duygusal sahiplik olgusuyla ilişkilendirildiğinde, yaşanan çatışmaların nedenlerine ışık tutulmakta ve bu nedenlerden birinin de işletme sahibi ile sonraki kuşak arasındaki biogenetik

¹⁷ Björnberg and Nicholson, Emotional...,s.3

¹⁸ Nicholson, Nigel, “Evolutionary Psychology and Family Business: aA New Synthesis for Theory, Research, and Practice”, *Family Business Review*, 2008, Volume 21 Issue 1, s.102-106

¹⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>, (03.02.2010)

çatışma olduğunu söylemektedir. Ebeveynler genetik yatırımlarının üzerindeki etkilerini devam ettirmek isterken, çocuklar kendi başlarına ve ayrı olarak kendi ilgi alanlarını belirler. Kendi gelecekleri için seçecekleri yolları kendileri belirleme eğilimi içerisindedirler. Bu yüzden, ebeveynler ile çocukları arasında kiminle evlenmeleri gerektiği, nasıl yaşamaları ve çalışmaları gerektiği, yaşam biçimi seçimleri, iletişim biçimleri vb. gibi konularda çatışmalara rastlanmaktadır. Yaşanan sorunlarda kültürel farklılıklar olsa da konular evrenseldir²⁰.

3.2. Sosyal Kimlik Kuramı: Duygusal sahiplik olgusunun oluşmasına ilişkin ikinci kuramsal yaklaşım "**Sosyal Kimlik Kuramı**"dır. Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'lerin ortalarında geliştirilmiştir. Kuram, grup üyeliğini, süregelen çoğu yaklaşım gibi kurumsal ya da biçimsel bir kavram olarak değil, birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren sosyal psikolojik bir kavram olarak ele almaktadır. Gordon Allport yaptığı tanımlamada sosyal psikolojiyi, "bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının, diğerlerinin, gerçek ya da düşlenen varlığından nasıl etkilendiğini anlama ve açıklama girişimi" olarak ifade etmektedir²¹.

Sosyal Kimlik Kuramı, özgül bir yaklaşım gibi görünse de, kendi içinde oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Birçok farklı kavramla ve kuramla doğrudan ilişkili açıklamalar içermektedir. Sosyal kimlik kuramına ilişkin yapılan çalışmaların başında²²; **Triplet**'in 1898'de yaptığı ve "diğerlerinin varlığının çeşitli görevlerdeki edim üzerindeki etkisi"ni ele aldığı araştırma gelmektedir. Bu araştırma, diğerlerinin varlığının sosyal kolaylaştırma ya da engelleme üzerindeki etkisini ele alan sosyal psikolojik araştırmalara öncülük etmiştir. Bir diğer çalışma ise, kalabalık, toplu eylemler gibi büyük örneklemli toplu olaylar üzerine **Gustav LeBon**'un yürüttüğü ve Fransız Devrimi sırasındaki kalabalıktan yola çıkarak yaptığı çalışmalarıdır. **Freud** ise çalışmasında, kalabalıkta idin uyanışından söz etmiş ve ardından psikodinamik çözümlerini, sosyal gruba, kalabalığa, önyargıya ve ayrımcılığa uyarlamıştır. Bu bakış açısının tersine, **William McDougall**, kalabalık ve benzeri koşullar altındayken su yüzüne çıkan derin güdülerden hiç söz etmemiştir. Bunun yerine, grup zihni kavramını öne sürmüştür. Ancak, psikolojinin, bireyin zihninde oluştuğunu ilk öne süren **Allport**'tur. O'na göre, birey ayrıntılı bir şekilde ele alınmazsa, yürütülen çalışmalar bireye odaklanmazsa, "grup psikolojisi"nden söz edilemez. Allport bu durumu, "bireyler grup içindeyken farklı davranırlar, çünkü gruplarda bireysel davranışları etkileyen alışılmadık bireylerarası etmenler varlığını gösterir" şeklinde dile getirmektedir. **Şerif ve arkadaşları**, 1940'ların sonlarında ve 1950'lerin başlarında, sosyal çatışmanın nedenleri üzerine araştırmalar yürütmüşlerdir. Şerif, önyargı, ayrımcılık ve toplumsal çatışma üzerine "gruplararası" bir yaklaşım geliştirmiştir. İnsanların,

²⁰ Nicholson , "Evolutionary Psychology...", s.54

²¹ Demirtaş, H.Andaç, "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>,05.02.2010, s.123

²² Demirtaş, "Sosyal Kimlik...", s.125-127

bireyler olarak ve grup üyeleri olarak sergiledikleri davranışlar arasındaki psikolojik farklılıklara değinmiştir. Şerif'in çalışmaları, gruplararası ilişkilere "karşılıklı bağımlılığı" savunan bir bakış açısı kazandırmıştır.

Duygusal sahiplik tanımında, sosyal kimlik kuramından etkilenecek, örgütsel bazda çalışmalar yapan *Ashforth ve Mael*'il örgütsel kimlik analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel kimlik teorisinde birey içerisinde bulunduğu grubun başarısı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görür. Bu bağlamda örgütsel kimlik, örgütsel bağlılığı, değerlerin içselleştirilmesini ve grubun olumlu anlamda değerlendirilmesini içermektedir²³.

3.3. Bağlılık Kuramı: Duygusal sahiplik olgusunun tanımlanmasına ilişkin bir diğer yaklaşım da *Bağlılık Kuramı (Attachment Theory)*'dir. Kuramı ilk defa John Bowlby (1969,1973,1980) küçük çocuklu annelerin etkileşimi çalışmasında geliştirmiştir. Bu çalışmalar Ainsworth, Blehar, Waters ve Wall tarafından yakınlık ve uzaklık açısından çocukların ebeveynleri ve bakıcıları ile olan farklı bağlanma şekillerini formüle etmek için kullanılmıştır. Bağlanma şekilleri yaşam süresi boyunca kimlik oluşumunda ve yakın ilişkilerde hayati rol oynar. Evrimsel bakış açısından bağlanma için motive edenler koruma ve neslin devamı niteliğini de içerir. Bunun çıktıları sevgi, bağlılık ve sıcaklıktır²⁴.

Gelecek nesil üyelerin çocuklukta maruz kaldığı değişik ebeveynlik rejimlerinin, farklı yaş gruplarında, ailenin ilk, orta veya sonuncu çocuğu olmasına bağlı olarak, farklı bağlanma stilleri sergilemesi doğallığına atıf yapar. Çünkü ilk doğan çocuklar ailelerinin isteklerini ve hedeflerini sadakatle izlemeye hazır olurlarken, sonradan doğanlar daha asi ve yollarını kendileri bulma eğilimindedirler. Bağlılık teorisi bu farklılıkların nedenini genetik davranış ile açıklamaktadır²⁵.

4. DUYGUSAL SAHİPLİK OLGUSUNUN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Duygusal sahiplik sonraki kuşak ve aile işletmesi arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir. Hissedilebilir fakat aynı zamanda elle tutulamaz, tanımlanması ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Aile işletmesi ile sonraki kuşak arasındaki duygusal sahiplik bağıni geçmişten günümüze kadar gelen hatta geleceğe giden *"altın bir ip"* olarak görmek mümkündür²⁶. Bu bağıni sürekliliğine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ailenin yapısı, işletmenin büyüklüğü, ailenin değerleri, aile üyesinin kişiliği, işyerindeki kariyer alternatifleri, bireyin

²³ Ashforth, B. E. and F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 1989, sayı. 14, s. 21

²⁴ Nicholson, "Evolutionary Psychology...", s.48

²⁵ Bretherton, Inge "The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth", *Development Psychology*, 1992, v.28, s.768-772

²⁶ Asa and Nicholson, "Emotional Ownership...", s.11

yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşam standardı, işe katılmak ile ilgili beklenti, iş tecrübesi, yemek masası sohbetleri, aile içi çatışmalar, beklentilerdeki uyumsuzluklar, performansı, formal toplantılara katılım, işletmeye ilişkin yazılı ve görsel bilgilendirmeler, işletmenin yaşı, üst düzey kademelerde görev almak, işletme içinde ya da dışında alınan eğitimler vb. gibi etki eden birçok faktör sayılabilir.

Bu bağın gelişmesinde, sonraki kuşağın işe dahil olmasına ve işletmenin varlığını sürdürülebilir kılmasına ilişkin birçok rasyonel düzenlemenin yanı sıra toplumun sosyo-kültürel dokusunun da büyük etkisi vardır. Toplumların sosyo-kültürel dokusundaki farklılıklar beraberinde değer yargılarında, örf ve adetlerinde, geleneklerinde, göreneklerinde ve dolayısıyla bireyin kişiliğinde de farklılıkları beraberinde getirmektedir. Örneğin²⁷; Japon kadını, bebeğini sakınleştirip ninni söylerken, okşayıp kucağına alarak onunla iletişim kurmaya çalışırken, Amerikalı anne sanki bebek anlıyormuşçasına sürekli konuşarak iletişim sağlar. Japon anne sessiz bir çocuğun peşindedir. Çin'de girişken davranışlar saygısızlık olarak değerlendirilirken, Amerika'da kişi girişkenliğe teşvik edilir. Türk kültürü de Amerikan kültüründen ziyade Japon kültürünün izlerini taşır. Ülkemizde de küçüklerin söze girmesi, kendi başına hareket etmesi veya geleceğe ilişkin kararları yalnız alması hoş karşılanan bir durum değildir.

Sonraki kuşağın yetiştirilme biçimi, bireyin hayatı boyunca sergileyeceği tutum ve davranış kalıplarının, değer yargılarının temelini oluşturur. Değerlerin en kritik işlevi ise işletmenin bir kuşaktan diğerine geçiş sürecini etkilemesidir²⁸.

Ülkeden ülkeye, toplumdan topluma, aileden aileye farklılıklar gösteren değerler, bireylerde farklı seviyede duygusal sahiplik düzeyinin gelişmesine neden olmaktadır. Bu durum her bir aile işletmesini ve her bir aileyi özel, farklı ve karmaşık hale getirmektedir. Değer yargılarına taşınan bu farklılıkların aile işletmelerine yansması da her bir işletmeyi kendi nezdinde farklı kılmaktadır.

Bu farklılıkların temelinde aile işletmelerini bekleyen, hissedilen fakat elle tutulamayan büyük bir tehlike yer almaktadır. Aile işletmeleri yaşam döngülerini sağlayabilmek için tüm rasyonel tedbirleri almak durumundadır. Asıl soru; yapılan tüm rasyonel düzenlemelerin aile işletmesini geleceğe taşıyıp taşıyamayacağıdır? Söz konusu eğer bir aile işletmesi ise, sürdürülebilirliğin bir ölçütü de aileden sonraki kuşakların işletmenin yönetiminde ve/veya denetiminde söz sahibi olmasıdır. Bu bağlamda sonraki kuşağın işletmeye dahil edilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu katılım ancak sonraki kuşağın sosyo-ekonomik beklentilerinin bir sonucu olmasının yanı sıra sürdürülebilirliğin temini açısından duygusal bir bağlılığın sağlanabilmesiyle anlamlılık kazanacaktır.

²⁷ Sargut, A. Selami., *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, _mge Kitapevi, Ankara, 2001, s.66

²⁸ Garcia-Alvarez, E. and Lopez-Sintas J., "A taxonomy of founders based on value:The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, 2001, V.14, N.3, s.209

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir role sahip olan aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlaması noktasında, bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan *aile* ile diğer yandan ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin senkronizasyonu büyük önem taşımaktadır. Birbirleriyle zıt sistemler gibi algılanan bu iki yapının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonel uygulamaların yanı sıra, sürdürülebilirliğe etki eden diğer faktörlerin de araştırılması büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine etki eden, varlığı daima bilinen fakat elle tutulup, gözle görülemeyen *“duygusal sahiplik”* olgusunun araştırılması, oluşumuna etki eden faktörlerin ortaya konması ve tüm bunların aile işletmesinin sürdürülebilirliğine olan katkısının tespit edilmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

5.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmeler oluşturmaktadır. “Kıdemli İşletmeler” olarak tanımlanan ve kuruluşlarından günümüze kadar sürekliliklerini sağlamış 60 işletmenin sonraki kuşak işletme sahiplerine 6 bölüm ve 40 sorudan oluşan, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisini ölçmeyi amaçlayan bir anket uygulanmıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın kavramsal çerçevesini 2008 yılında London Business Scholl'da Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan “Emotional Ownership-The Critical Pathway Between The Next Generation and The Family Business” konulu çalışmada elde edilen sonuçlar oluşturmaktadır. 67 farklı ülkede 600’ü aşkın firma üzerinde yapılan bu araştırmanın ön sonuçlarına göre işletmenin sürdürülebilir başarısında rasyonel düzenlemeler kritik unsurlar olmasına karşın, duygusal sahiplik olgusunun da belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın araştırma sorusu bu temele dayandırılarak oluşturulmuştur. *“Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamalarının etkisi var mıdır?”*

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşumunu engelleyen; gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma gibi durumlar yaşanması muhtemel problemlerin temelini oluşturmaktadır. Aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanmasında sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşum sürecini yönlendiren baskın faktörlerin ışığında duygusal sahiplik olgusu formüle edilmeye çalışılmıştır.

$$\begin{aligned} \text{DS (Duygusal Sahiplik Olgusu)} &= f(\text{DEM, AİF, İŞLİF}) \\ \text{DEM (Demografik Özellikler)} &= f(x_1, x_2, x_3 \dots) & \text{DEM } x \\ & & \text{-----} > 0 \\ & & \text{DEM } x_1 \\ \text{AİF (Aile İçi Faktörler)} &= f(y_1, y_2, y_3 \dots) & \text{AİF } y \\ & & \text{-----} > 0 \\ & & \text{AİF } y_1 \\ \text{İŞLİF (İşletme İçi Faktörler)} &= f(z_1, z_2, z_3 \dots) & \text{İŞLİF } z \\ & & \text{-----} > 0 \\ & & \text{AŞLİF } z_1 \end{aligned}$$

Demografik Özellikler (DEM)

- x1=Bireyin yaşı
- x2=Cinsiyeti
- x3=Medeni durumu
- x4=Eğitim durumu
- x5=Ailedeki kardeş sayısı
- x6=Kardeşler arasındaki konumu vb.

Aile İçi Faktörler (AİF)

- y1=Aile içinde sohbetler (yemek masası sohbetleri)
- y2=Aile işletmesinde çalışmakla ilgili beklentiler
- y3=Aile işletmesine ilişkin düşünceler
- y4=Kurucu kuşak ile akrabalık düzeyi
- y5=Aile içinde yaşanan çatışmalar
- y6=Sonraki kuşağın kariyerine yön veren dinamiklerin etkisi
- y7=Hisse sahiplik düzeyi vb.

İşletme İçi Faktörler (İŞLİF)

- z1=Aile işletmesine ait bilgilere ulaşım imkanı
- z2=Aile işletmesinin sektördeki konumu
- z3=İşletmede düzenlenen eğitim ve danışmanlık hizmetleri
- z4=Aile işletmesinde çalışan akraba sayısı
- z5=Aile işletmesine ilişkin hazırlanan resmi prosedür, kurallar, düzenlemeler vb.
- z6=İşletmenin farklı kuruluşlarla olan ortaklıkları
- z7=Ailede çalışmayan aile üyelerinin ilgilendirilmesine /katılımına yönelik düzenlenen etkinlikler

5.4. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada değişkenler ve hipotezlere dayandırılan yaklaşık 40 adet açık ve kapalı uçlu sorunun yer aldığı anket formları kullanılmıştır.

Araştırmada e-mail anket yöntemi kullanılmış olup, birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine, ikinci bölümde sonraki kuşağın aile işletmesine katılımına ilişkin değerlendirmelere, üçüncü bölümde sonraki kuşağın iş tecrübesi, kariyeri ve eğitimi ile ilgili değerlendirmelere, dördüncü bölümde, aile ve işletmeye ilişkin bilgilere ve son bölümde ise sahiplik konusuna ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir.

Çalışmada yer alan tüm soruların kaynağını 2008 yılında London Business Scholl'da Aile İşletmeleri Enstitüsü tarafından yapılan "Emotional Ownership-The Critical Pathway Between The Next Generation and The Family Business" isimli çalışmada 67 farklı ülkeden 600'ü aşkın firma üzerinde yapılan anket çalışması oluşturmaktadır. Tüm sorular, İngilizce olduğundan Türkçe'ye çevrilmesinde "ikili çeviri"²⁹ yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin yürütülmesinde web ara yüzü kullanılarak anketler örneklem kitlesinin e-mail adreslerine gönderilmiştir. Örneklem kütesinden gelen cevaplar web tabanında yönlendirilen adreste toplanarak değerlendirmeye alınmıştır.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1= Bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2= Bireylerin medeni durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H3= Bireylerin eğitim durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

H4= Aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5= Aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6=İşletmenin ekonomik performans düzeyi ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7= Aile işletmesinde hisse sahipliği ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8= Profesyonel kariyer danışmanlığı alınması ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9= Aile işletmesi hakkındaki bilgilere erişim şekli ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

* İkili çeviri yöntemi (back-translation), yabancı metnin kendi dilinize çevrilmesinin ardından, ikinci bir kişi tarafından metnin orijinal (literatürdeki karşılığına) diline çevrilmesini öngörür. Ve akabinde orijinal metin ile çevrilmiş metin karşılaştırılarak, anlamsal farklılıkların olup olmadığını tespitini içerir.

²⁹ Mcgoory, S.Y., "Measurement in a cross-cultural environment:survey translation issues", *Qualitative Market Research:An International Journal*, 2000,Vol.3,No.2, s.524-542

H10= Bireylerin hayattan memnuniyet düzeyleri ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H11= Aile üyelerinin bireylerin kariyerlerine ilişkin düşüncelerini etkileme boyutu ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H12= Aile işletmelerinde gelecek nesillere verilen eğitim seminerleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, vb. uygulamalar ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H13= İşletme tarafından hazırlanan resmi prosedürler, kurallar ve düzenlemeler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.6. Araştırmaya İlişkin Demografik Özellikler ve Bulgular

5.6.1. İşletmelerin Demografik ve Diğer Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 Paket Programlarıyla değerlendirilmiş ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ile duygusal sahiplik olgusu arasındaki ilişkiler Kuruskal Wallis testi, Kolerasyon analizi ve Ki-Kare testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda değerlendirmeye tabi anket sonuçlarına ilişkin frekans dağılımları aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katkı sağlayan aile üyelerine yaş gruplarına ilişkin sorular sorulmuştur. Örneklemin %31'i 17-20 yaş, %41'i 21-25 yaş, %15'u 26-30 yaş, %9'ü 31-35 yaş, %1'i 36-40 yaş ve %3'ü 41-45 yaş aralığında yer almaktadır.

Araştırmada katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde kadın sayısının katılımcılar arasında düşük olduğu görülmektedir(%35.3). Bu durum anakütleli oluşturan 60 kıdemli işletmede erkek aile üyesi sayısının kadın üye sayısından çok daha fazla olduğunu açık biçimde göstermektedir.

Sonraki kuşak aile üyelerinden araştırmaya katılanların eğitim düzeylerini incelemek için son bitirdikleri eğitim kurumu sorulmuş ve katılımcıların %1.5'i ortaokul mezunu, %16.2'si lise-meslek lisesi, %20.6'sı yüksel okul,%52.9'u 4/6 yıllık üniversite,% 11.8'i ise yüksek lisans/doktora mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

Sonraki kuşak aile üyelerine yöneltilen “Bir aile işletmesine katılmak isterseniz aşağıdaki durumlar sizin için avantaj mı yoksa dezavantaj mı olur?” sorusuna araştırmaya katılan üyelerin %91.2'lik kısmı “Dışarıda farklı bir iş yerinde iş tecrübesine sahip olma”, % 83.8'lik bir kısmı “Yüksek eğitim düzeyi”, % 58.8'lik bir kısmı “Akrabalık derecesinin ya da işletme sahibiyle olan yakınlık” ve %66.2'lik kısmı “erkek olma” seçenekleri ile avantajlı durumları belirtirken; % 60.3'ü ise kadın olmanın bir dezavantaj olduğunu ifade etmişlerdir.

Sonraki kuşak aile üyelerinden araştırmaya katılan üyelere 11-16 yaşları arasındaki okul döneminizde, “aile işletmesi konusunun ne kadar sıklıkla aile

“içindeki konuşmalarda geçtiği” sorulmuş ve katılımcıların %44.1’i aile işletmesine ilişkin konuşmaların düzenli olmamakla birlikte bazen yapıldığı, %30.9’u nadiren ya da hiç konuşulmadığını vurgularken, %25’i ise neredeyse her zaman aile işletmesine ilişkin tartışmaların, sohbetlerin yapıldığını belirtmişlerdir.

“Sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun varlığı, etki eden faktörlerin (işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları vb.) ancak bireyin kişiliğiyle özdeşleşmesi durumunda mümkündür” yargısından hareketle sonraki kuşağın aile işletmesi hakkındaki yerleşik kanısını belirlemek amacıyla “aile işletmesi hakkındaki düşünceler” in yer aldığı soruya, katılımcıların %58,9’nun kendisini aile işletmesine ait hissettiği, %67.7’sinin aile işletmesine kendisini yakın hissettiği, %74.6’sının aile işletmesinin başına gelenle ilgilendikleri,%72.8’nin kendisini aile işletmesiyle ilişkili hissettiği, %60’ında aile işletmesini kimliğinin bir parçası olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Sonraki nesil aile üyelerinin aile işletmesine ilişkin bilgilere ulaşmasında başlıca bilgi kaynağı olarak anne/baba ya da akraba diyaloglarının %55.9’luk bir oranla ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir.

Aile işletmesine yönelik bilgilerin sağlanmasında çalışanlar %38.2’lik oranla düşük seviyede bir bilgi kaynağı iken, %37.3’lük oranla haber ajanslarının ve %29.4’lük oranla web sitelerinin bilgi kaynağı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonraki nesil aile üyelerinin işletmeye katılımında etkili olduğu düşünülen “işletmenin sektördeki durumu”na ilişkin yöneltilen soruya katılımcıların % 50’sinin aile işletmelerinin sektörde ortalama bir performansa sahip olduğu, %23.5’inin ortalama performansın üzerinde olduğu, %13.2’si sektörde ortalama performansın çok üzerinde olduğu, %8.8’sinin bu konuda herhangi bir bilgiye sahip olmadığı, %4.4’ünün ise işletmelerinin performansının sektörün ortalama performansının altında ya da çok altında olduğu yönünde görüşleri mevcuttur.

Sonraki kuşağın kariyer gelişimini yönlendiren, etki eden, yakın ilişkide olduğu insanlar sorulduğunda, değerlendirme sonuçlarına göre, %56.7’si kariyerlerine yön veren bireylerin anne/babaları olduğunu, % 35.8’lik bir kısım ise diğer aile üyelerinin çok güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra %44.1’inin ise arkadaşlarının da az da olsa kariyerlerinin belirlenmesi konusunda etkili oldukları, % 32.3’lük oranla bireyin eşinin ya da partnerinin ve % 43.1’lik bir oranla da diğer insanların bireyin kariyerine ilişkin ne yapmaları konusunda ılımlı bir yaklaşım içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşağın, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları, içselleştirmesi büyük önem taşımaktadır. Sonraki kuşağın yetişmesine ilişkin düzenlenen eğitim seminerleri, koçluk hizmetleri, profesyonel kariyer danışmanlık hizmetleri vb. yöntemlerin uygulanması bireyin işletme ile entegrasyonunda önemli bir yere sahiptir. Bu bakış açısıyla böyle bir anlayışın işletmede hakim olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruya, %60-%70’i herhangi bir eğitim semineri, işletme içi ve/veya dışı bir kişiden koçluk hizmeti, profesyonel kariyer danışmanlık hizmeti veya faklı bir işletmede iş tecrübesi kazanmaya

yönelik bir programa dahil olmadıklarını fakat dahil olmak istediklerini belirtmişlerdir.

Yanı sıra %19.4'ü eğitim seminerlerine, %17.9'u sonraki kuşak üyeleriyle iletişim eğitimine katıldığını, %11.8'i işletme dışından bir kişiden koçluk hizmeti aldığını, %16.2'si işletme içinden bir kişinin koçluğu, % 10.3'ü profesyonel danışmanlık hizmeti aldığını, %17.6'sı da farklı bir işyerine giderek iş tecrübesi kazandırılacak bir programa katıldığını ve bunların faydalı olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %40.3'ü aile işletmelerinde yaşlı jenerasyonun sözünün kesinlikle dinlenmesi gerektiğini düşünürken, %38.8'i de yaşlı jenerasyonun sözünün dinlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Zorluklar karşısında tüm aile bireylerinin "beraberce verimli bir şekilde çalışabiliriz" yönündeki ifadeye, katılımcıların %49.3'ü katılıyor yönünde görüş bildirirken, %26.9'u bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 52.2'si aile üyelerinin birbirlerini dinlemek için zaman ayırdıkları fikrine katıldıklarını, % 31.3'ü tavrı ve inançlarda benzerlik olduğu fikrine katılmadıklarını ifade ederken, %29.9'u tavrı ve inançlarındaki benzerlik fikrine katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 43.9'nun aile üyelerinin birbirlerinin güven içinde olmalarını sağladığı fikrine katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların % 39.4'ü yaşlı aile üyelerinin genç aile üyelerinin sorunlarına karşı ilgili olduğu, % 27.7'sinin ise kesinlikle bu fikri desteklediği görülmektedir.

Araştırmaya katkı veren katılımcıların %47.7'sinin ikinci kuşaktan, % 40'nın üçüncü kuşaktan, % 7.7'sinin dördüncü kuşaktan ve %4.6'sının ise beşinci ya da daha sonraki kuşaklardan akrabalık derecesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sonraki kuşağın ve diğer aile üyelerinin işletmeye dahil olmasında, aile ile işletme arasındaki bağın gelişmesinde önemli bir yere sahip olan "aile işletmesine ilişkin toplantıların sıklığı" büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yöneltilen soruya katılımcıların %34.8'i yılda bir kez düzenli olarak toplantıların yapıldığını, %31.7'si bu tür toplantıların nadiren yapıldığını, %16.7'si bu tür toplantıların düzenli olmasa da yılda en az bir kez yapıldığını, %12.1'i böyle bir toplantının yapılmadığını, %4.5'i ise böyle bir konudan haberdar olmadıklarını dile getirmişlerdir.

Katılımcıların %57.4'ü aile işletmelerinde sonraki kuşağın işletmeye nasıl katılacağı ile ilgili herhangi bir yazılı düzenlemenin bulunmadığını, % 27.9'u ise sonraki kuşağın işletmeye katılımı ile ilgili bir düzenlemenin mevcut olduğunu dile getirmişlerdir. Yanısıra katılımcıların %57.4'ü hisse senetlerinin satışı ve sahipliğin el değiştirmesi ile ilgili yasal düzenlemelerin olduğunu dile getirirken, %29.4'ü bu tür bir düzenlemenin olmadığı yönünde fikir belirtmiştir. Aile değerleri ve/veya aile stratejilerinin varlığına ilişkin yöneltilen soruya katılımcıların % 57.4'ü olmadığı, %29.2'si ise olduğu yönünde cevap vermiştir.

Katılımcıların %57.4'ü mevcut işletmelerinde herhangi bir resmi aile konseyine sahip olmadıklarını ifade ederken, %26.5'i ise aile ve işletme arasındaki ilişkileri düzenleyen resmi aile konseyine sahip olduklarını dile getirmişlerdir.

Aile işletmesiyle ilgili ‐aile içinde yaşanan baslıca sorunların hangi konular etrafında odaklandığına ilişkin‐ yöneltlen soruya, katılımcıların %51.5’i genel olarak çatışmaların

‐işletmenin stratejik yönetimi ve kişisel ilişkileri‐ etrafında toplandığını, %44.1’i ‐işletmenin organizasyonu ve yönetimi ile ilgili‐, %32.4’ü ‐sahiplik‐, %29.4’ü ‐başarı‐, %19.1’i ‐ahlaki değerler‐ ve %23.5’i de ‐diğer nedenlerden‐ ötürü yaşandığını ifade etmişlerdir.

Aile işletmelerinin herhangi bir kuruluşla ortaklığının olup olmadığı yönünde yöneltlen soruya katılımcıların %70.6’sı herhangi bir kuruluşla ortaklığın söz konusu olmadığını belirtirken, %14.7’si aileden olmayan kişiler ile, % 8.8’i fon kuruluşları ile, %5.9’u ise kurumlarla ortaklıklarının olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katkı veren sonraki jenerasyonun aile işletmesindeki hisse oranına ilişkin yöneltlen soruya, katılımcıların %31’i hiç hissesinin olmadığını, %25’i yüzde 1 ila 25 arasında hisse sahibi olduğunu, %21’i yüzde 26 ila 50 arasında hisse sahipliği olduğunu, % 23’ü ise yüzde 51 ila 75 aralığında hisseye sahip olduğunu belirtmiştir.

5.6.2. Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin iç tutarlılığı, her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediği ve böylece ölçekteki maddelerin içsel tutarlılığının olup olmadığını ele alan ‐Cronbach Alpha Katsayısı‐ ile değerlendirilmiştir. Analiz edilen veri grubunda ölçme hatası yok ise güvenilirlik katsayısı bire eşit olurken, gözlemlenmiş skordaki değişkenliğin tamamı ölçüm hatasından kaynaklanıyorsa güvenilirlik katsayısı sıfıra eşit olmaktadır. Bu nedenle güvenilirlik katsayısı daima 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır³⁰.

$$\text{Cronbach } \alpha = \frac{k}{(k-1)} * [1 - \frac{\sum (s_i^2)}{s^2_{\text{sum}}}]$$

k; değişkenlerin sayısını, s_i^2 ; değişkenin varyansını, s^2_{sum} ; toplam skor varyansını göstermektedir.

Kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach’s alpha değeri=,7343 olarak bulunmuştur.

İlk 8 hipotezin bulgularının analiz ve değerlendirilmesinde Kuruskal Wallis testi kullanılmıştır. Çünkü³¹;

İhtimal tablosunda verilerin bir değişkene ilişkin iki ya da daha fazla grubun karşılaştırılmasına olanak tanıdığı için Kuruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

Kuruskal Wallis- Ki-Kare testi gibi normal ve ordinal ölçekteki veriler için kullanılabilir. Bu araştırmanın verilerinde ordinal ölçekte olduğu için Kuruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

³⁰ Bayram, Nuran *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa,2009,ss.193-194

³¹ Freund, John E., Irwin Miller ve Maryless Miller, *Matematiksel İstatistik*, (çev. Ümit Şenesen), 6.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul,2007,s.556

Verilerin sayısının daha geniş olduğu durumlarda, birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla grubun (örneklem) bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacı ile Kuruskal Wallis kullanımı, Ki-kare'ye göre daha uygundur.

İlk 8 hipotezin test edildiği sorularda parametrik analiz koşulları sağlanmadığından Kuruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Kuruskal Wallis Testi formülü;

$$K_{KW} = \frac{12}{n(n+1)} \left(\sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} \right) - 3(n+1)$$

n= veri setinin büyüklüğü, k= içinden örneklem alınan anakütle sayısı, R_j^2/n_j ; inci örneklemin değerlerinin ortalama sıra numarasını göstermektedir.

H_1 = Bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 1'de bireylerin yaş grupları ile duygusal sahiplik düzeyleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Tablo 1: Yaş Aralığı İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Yaşınız	N	Mean Rank	R_1^*
Duygusal Sahiplik Olgusu	17-20	21	29,38	616,98
	21-25	28	34,29	960,12
	26-30	10	46,00	460
	31-35	6	41,50	249
	36-40	1	18,50	18,5
	41-45	2	20,75	41,5
	Total	68		

R_1^* = inci örneklem değer sıra numaralarının toplamı

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{616,98^2}{21} + \frac{960,12^2}{28} + \frac{460^2}{10} + \frac{249^2}{6} + \frac{18,5^2}{1} + \frac{41,5^2}{2} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * 83746,261 - 207 = 213,55 - 207 = \mathbf{6,552}$$

$$KW = 6,552 < \chi^2_{0,05,5} = 11,070$$

Kuruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1'den küçük olduğu için, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

$H_2 =$ Bireylerin medeni durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 2: Bireyin Medeni Durumu İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Medeni Durumu	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Evli	22	45,09	991,98
	Bekar	46	29,43	1353,78
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{991,98^2}{22} + \frac{1353,78^2}{46} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * 84568,649 - 207 = 215,650 - 207 = \mathbf{8,650}$$

$$KW = 8,650 > \chi^2_{0,05, 1} = 3,841$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2_x , k-1' den büyük olduğu için, H₀ hipotezimiz reddedilmiştir.

Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile bireylerin medeni durumları arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 2'de ifade edilmektedir.

$H_3 =$ Bireylerin eğitim durumları ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır

Tablo 3: Bireyin Eğitim Durumu

	Bireyin Eğitim Durumu	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Ortaokul	1	65,50	65,5
	Lise-Meslek Lisesi	11	33,09	363,99
	Yüksek Okul	12	29,17	350,04
	4/6 Yıllık Üniversite	36	32,89	1184,04
	Yüksek Lisans/ Doktora	8	47,81	382,48
	Toplam	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{65,5^2}{1} + \frac{363,99^2}{11} + \frac{350,04^2}{12} + \frac{1184,04^2}{36} + \frac{382,48^2}{8} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(4290,25+12044,429+10210,666+38943,075+18286,368)-207$$

$$KW = 0,00255*83774,788-207$$

$$KW = 213,625-207$$

$$KW = 6,625$$

$$KW = 6,625 < \chi^2_{0,05,4} = 9,488$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1'den küçük olduğu için, H3 hipotezimiz reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile bireylerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu durum Tablo 3'de ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 3 reddedilmiştir.

H₄ = Aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile aile işletmesine ilişkin yapılan aile içi sohbetler arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 4'da ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 4 kabul edilmektedir.

Tablo 4: Aile İçi Sohbetler İle Duygusal Sahiplik Arasındaki İlişki

	Aile İçi Sohbetler	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal	Nadiren ya da Hiç	21	21,26	446,46
Sahiplik	Bazen Tartışırđık	30	37,93	1137,9
Olgusu	Ne Zaman Bir Araya Gelsek	17	44,79	761,43
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{446,46^2}{21} + \frac{1137,9^2}{30} + \frac{761,43^2}{17} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(9490,463+43160,546+34104,449)-207$$

$$KW = 0,00255*86755,458-207$$

$$KW = 221,226-207 = \mathbf{14,226}$$

$$KW = 14,226 > \chi^2_{0,05,2} = 5,991$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1'den büyük olduğu için, H4 hipotezimiz reddedilmemiştir. Tablo 4'de belirtilen sonuçlara göre aile işletmelerine ilişkin yapılan aile içi sohbetlerin sıklıkla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan aile içi sohbetler, bireylerin duygusal sahiplik algılamalarında önemli bir farklılık yaratmaktadır.

H₅ = Aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 5: Çalışmakla İlgili Beklentiler İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Aile İşletmesinde Çalışmaya İlişkin Beklentiler	N	Mean Rank	R _i
Duygusal Sahiplik Olgusu	Genç yaşımdan beri Aİ Katılmam Bekleniyordu	21	42,45	891,45
	Eğer Güçlü İlgili Duyuyorsam Katılmam Bekleniyordu	17	39,50	671,5
	Farklı Bir İşletmede Çalışıp Sonra Katılmam Bekleniyordu	14	32,11	449,54
	Profesyonel Anlamda İşletmeye Katılmam Bekleniyor/Beklenmiyordu	16	20,84	333,44
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{891,45^2}{21} + \frac{671,5^2}{17} + \frac{449,54^2}{14} + \frac{333,44^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(37842,052+26524,25+14434,729+6948,893)-207$$

$$KW = 0,00255*857499,92-207$$

$$KW = 218,662-207 = \mathbf{11,662}$$

$$KW = 11,662 > \chi^2_{0,05,3} = 7,815$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1' den büyük olduğu için, H0 hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile aile işletmesinde çalışmaya ilişkin beklentiler de tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 5'de ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 5 kabul edilmektedir.

$H_6 = \text{İşletmenin ekonomik performans düzeyi ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.}$

Tablo 6: Aile İşletmesinin Sektörel Performansı İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Aile İşletmesinin Sektörel Performansı	N	Mean Rank	R ₁
Duygusal Sahiplik Olgusu	Ortalama Performansın Çok Altında	1	4,00	4,00
	Ortalama Performansın Altında	2	33,50	67
	Ortalama Performans	34	40,50	1377
	Ortalama Performansın Üzeri	16	51,78	828,48
	Ortalama Performansın Çok Üzeri	9	14,33	128,97
	Bilmiyorum	6	20,84	125,04
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{4^2}{1} + \frac{67^2}{2} + \frac{1377^2}{34} + \frac{828,48^2}{16} + \frac{128,97^2}{9} + \frac{125,04^2}{6} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * (16 + 2244,5 + 55768,5 + 42898,694 + 1848,14 + 15635,001) - 207$$

$$KW = 0,00255 * 118410,83 - 207$$

$$KW = 301,947 - 207 = \mathbf{94,947}$$

$$KW = 94,947 > \chi^2_{0,05,5} = 11,070$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1' den büyük olduğu için, Ho hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile işletmenin ekonomik performans düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aile işletmelerine ilişkin duygusal sahiplik algılamasını etkileyen faktörler ile işletmenin ekonomik performans düzeyi arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu durum Tablo 6'da ifade edilmektedir. Bu bağlamda hipotez 6 kabul edilmektedir.

H₇= Aile işletmesinde hisse sahipliği ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7: Hisse Sahipliği

	Hisse Sahipliği	N	Mean Rank	R _i
Duygusal Sahiplik Olgusu	Yok	21	42,45	891,45
	1-25	17	39,50	671,5
	26-50	14	32,11	449,54
	51-75	16	20,84	333,44
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{891.45^2}{21} + \frac{671.5^2}{17} + \frac{449.54^2}{14} + \frac{333.44^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255 * (37842.052 + 26524.25 + 14434.729 + 6948.889) - 207$$

$$KW = 0,00255 * 85749.920 - 207$$

$$KW = 218.662 - 207 = \mathbf{11.662}$$

$$KW = 11.662 > \chi^2_{0,05,3} = 7,815$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1' den büyük olduğu için, Ho hipotezi reddedilmiştir. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre duygusal sahiplik algılamasını ölçen değişkenler ile aile işletmesinde bireylerin hisse sahibi olma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; bireylerin hisse sahibi olmaları, aile işletmelerinde duygusal sahiplik algılaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Söz konusu durum Tablo 7'de ifade edilmektedir.

$H_8 =$ Profesyonel kariyer danışmanlığı alınması ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 8: Profesyonel Kariyer Danışmanlığı ile Duygusal Sahiplik İlişkisi

	Profesyonel Kariyer Danışmanlığı	N	Mean Rank	R _i
Duygusal Sahiplik Olgusu	Hiçbir kariyer danışmanı ile bağlantı kurmadım	43	30,49	1311,07
	Profesyonel kariyer danışmanlığı aldım fakat yardımı olmadı	9	36,89	332,01
	Profesyonel kariyer tavsiyelerinden faydalandım	16	43,94	703,04
	Total	68		

$$KW = \frac{12}{68*(68+1)} * \left(\frac{1311,07^2}{43} + \frac{332,01^2}{9} + \frac{703,04^2}{16} \right) - 3(68+1)$$

$$KW = 0,00255*(39974,524+12247,848+30891,577)-207$$

$$KW = 0,00255*83113,999-207 = 4,940$$

$$KW = 4,940 < \chi^2_{0,05, 2} = 5,991$$

Kruskal Wallis değeri, χ^2 x, k-1' den küçük olduğu için, H1 hipotezi reddedilmiştir. Tablo 8'de belirtilen Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre bireyin profesyonel kariyer danışmanlık hizmeti alıp almaması ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir farklılığın varlığı reddedilmiştir.

H9-H13 arasındaki tüm hipotezlerde ilgili sorular ile duygusal sahiplik algılamaları arasındaki ilişkinin ölçümü için, hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren "korelasyon analizi" tekniği kullanılmıştır³².

³² İslamoğlu, Hamdi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta, İzmir,2009,s.249

$H_0 =$ Aile işletmesi hakkındaki bilgilere erişim şekli ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 9: Aile İşletmesine İlişkin Bilgilere Ulaşım Şekli İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Web Sitesinden	Yazılı Bülten ya da Broşür	Anne/Baba Akrabalar	Haber Ajansları	Çalışanlar	Diğer Kaynaklar
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,097	,048	-,069	-,071	-,207	-,012
	Web Sitesinden	,097	1,000	,720	-,317	,172	-,072	,092
	Yazılı Bülten ya da Broşür	,048	,720	1,000	-,230	,418	-,043	-,004
	Anne/Baba, Akrabalar.	-,069	-,317	-,230	1,000	-,030	,297	-,040
	Haber Ajansları	-,071	,172	,418	-,030	1,000	,334	,239
	Çalışanlar	-,207	-,072	-,043	,297	,334	1,000	,437
	Diğer Kaynaklar	-,012	,092	-,004	-,040	,239	,437	1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,215	,348	,289	,283	,045	,461
	Web Sitesinden	,215	.	,000	,004	,080	,280	,229
	Yazılı Bülten ya da Broşür	,348	,000	.	,030	,000	,363	,487
	Anne/Baba, Akrabalar	,289	,004	,030	.	,403	,007	,372
	Haber Ajansları	,283	,080	,000	,403	.	,003	,025
	Çalışanlar	,045	,280	,363	,007	,003	.	,000
	Diğer Kaynaklar	,461	,229	,487	,372	,025	,000	.
N		68	68	68	68	68	68	68

Tablo 9'da belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile işletmeye ilişkin bilgilerin başlıca kaynağı olarak çalışanları gören bireyler arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın web sitesinden, yazılı bülten ya da broşür, anne/baba ya da akraba, haber ajansları ve diğer kaynakları başlıca bilgi kaynağı görenler ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0.05$) Sözkonusu bulgulardan hareketle hipotez 9 kısmen kabul edilmektedir.

H_{10} = Bireylerin hayattan memnuniyet düzeyleri ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: Yaşam Memnuniyeti İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Birçok Yönden Hayatım İdeallerime Yakın	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	Hayatımdan Memnunun	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,211	,260	,196	,045	-,121
	Hayatım İdeallerime Yakın	,211	1,000	,508	,482	,287	,277
	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	,260	,508	1,000	,592	,442	,414
	Hayatımdan Memnunun	,196	,482	,592	1,000	,454	,254
	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	,045	,287	,442	,454	1,000	,505
	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem	-,121	,277	,414	,254	,505	1,000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,042	,016	,054	,359	,164
	Hayatım İdeallerime Yakın	,042	.	,000	,000	,009	,011
	Yaşamındaki Şartlar Mükemmel	,016	,000	.	,000	,000	,000
	Hayatımdan Memnunun	,054	,000	,000	.	,000	,018
	Hayatımda İsteddiğin Şeyleri Elde Ettim	,359	,009	,000	,000	.	,000
	Tekrar Dünyaya Gelsem Hiçbir Şeyi Değiştirmem	,164	,011	,000	,018	,000	.
N		68	68	68	68	68	68

Tablo10'da belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile birçok yönden hayati ideallerine yakın olduğunu belirtenler ve yaşamındaki şartları mükemmel olan bireyler arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın hayatından memnun olanlar, hayatında istediği her şeyi elde edenler ve tekrar dünyaya gelseler dahi hiçbir şeyi değiştirmek istemeyenler ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$) Sözkonusu bulgulardan hareketle hipotez 10 kısmen kabul edilmektedir.

H_{11} = Aile üyelerinin bireylerin kariyerlerine ilişkin düşüncelerini etkileme boyutu ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: Kariyer Planlaması İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duygusal Sahiplik	Anne ve Babanız	Diğer Aile Üyeleri	Arkadaşlarımız	Eşiniz ve Partneriniz	Diğer İnsanlar
Pearson	Duygusal Sahiplik	1,000	,087	-,028	,073	,219	-,069
	Anne ve Babanız	,087	1,000	,688	,375	,256	-,054
	Diğer Aile Üyeleri	-,028	,688	1,000	,410	,297	,049
	Arkadaşlarımız	,073	,375	,410	1,000	,341	,026
	Eşiniz ve	,219	,256	,297	,341	1,000	-,070
	Diğer İnsanlar	-,069	-,054	,049	,026	-,070	1,000
Sig. (1-ailed)	Duygusal Sahiplik	.	,241	,412	,278	,036	,289
	Anne ve Babanız	,241	.	,000	,001	,017	,329
	Diğer Aile Üyelerin	,412	,000	.	,000	,007	,345
	Arkadaşlarımız	,278	,001	,000	.	,002	,416
	Eşiniz ve	,036	,017	,007	,002	.	,286
	Diğer İnsanlar	,289	,329	,345	,416	,286	.
N		68	68	68	68	68	68

Tablo11’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile eş durumu veya partnerin etkisi arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın bireylerin kariyer düşünceleri üzerinde anne ve baba, diğer aile üyeleri, arkadaşlar ve diğer insanların etkisi ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Söz konusu bulgulardan hareketle hipotez 11 kısmen kabul edilmektedir.

H_{12} = Aile işletmelerinde gelecek nesillere verilen eğitim seminerleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, vb. uygulamalar ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Gelecek Nesile Verilen Eğitim İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Duyg. Sahip.	Eğitim Semin.	Sonraki Kuşak Üyeleriyle İletişim	İşletme Dışından Bir Kişinin Koçluğu	İşletme İçinden Bir Kişinin Koçluğu	Profesyonel Kariyer Danış.	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz. Değişim Prog.
Pearson Corl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,147	,188	-,034	,032	,199	,235
	Eğitim Seminerleri	,147	1000	,662	,519	,571	,412	,298
	Sonraki Kuşak Üy. İltiş.	,188	,662	1,000	,387	,477	,336	,301
	İşletme Dış. Bir Kiş. Koçluğu	-,034	,519	,387	1,000	,650	,455	,605
	İşletme İç. Bir Kiş. Koçluğu	,032	,571	,477	,650	1,000	,456	,522
	Profesyonel Kariyer Danış.	,199	,412	,336	,455	,456	1,000	,546
	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz.	,235	,298	,301	,605	,522	,546	1000
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,116	,062	,391	,398	,049	,027
	Eğitim Seminerleri	,116	.	,000	,000	,000	,000	,007
	Sonraki Kuşak Üyeleriyle İlet.	,062	,000	.	,001	,000	,003	,006
	İşletme Dış. Bir Kiş. Koçluğu	,391	,000	,001	.	,000	,000	,000
	İşletme İç. Bir Kiş. Koçluğu	,398	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Profesyonel Kariyer Danış.	,049	,000	,003	,000	,000	.	,000
	Farklı bir işl.İş Tecrübesi Kaz.	027	,007	,006	,000	,000	,000	,000
N		68	68	68	68	68	68	

Tablo 12’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile profesyonel kariyer danışmanlığı ve farklı bir aile işletmesinde iş tecrübesi kazandıracak bir değişim programına katılım arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın eğitim seminerleri, sonraki kuşak aile üyeleri ile iletişim eğitimleri, aile işletmesi içerisinden veya dışarısından bir kişinin koçluğu ve profesyonel kariyer danışmanlığı ile duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0.05$). Söz konusu bulgulardan hareketle hipotez 12 kısmen kabul edilmektedir.

H_{13} = İşletme tarafından hazırlanan resmi prosedürler, kurallar ve düzenlemeler ile bireylerin duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13:Bireyin İşletme Sahibine Yakınlık Derecesi İle Duygusal Sahiplik İlişkisi

		Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğın Transferi	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	Resmi Aile Konseyi
Pearson Correl.	Duygusal Sahiplik	1,000	,173	,241	,222
	Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	,173	1,000	,892	,846
	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğın Transferi	,241	,892	1,000	,848
	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	,222	,846	,848	1,000
	Resmi Aile Konseyi	,236	,823	,788	,706
Sig. (1-tailed)	Duygusal Sahiplik	.	,080	,024	,035
	Sonraki Jenerasyonun İşl.Kat.İlgili	,080	.	,000	,000
	Hisse Senetlerinin Satılması ve ya Sahipliğın Transferi	,024	,000	.	,000
	Aile değerleri ve/veya Stratejileri	,035	,000	,000	.
	Resmi Aile Konsesyi	,027	,000	,000	,000
N		68	68	68	68

Tablo 13’de belirtilen korelasyon analizi sonucuna göre alpha 0.05 anlamlılık düzeyinde duygusal sahiplik ile hisse senetlerinin satılmasına, sahipliğının transferine, aile değer ve stratejilerinin ifadesine ve resmi aile konseyine ilişkin düzenlemeler ile anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Alpha 0.1 anlamlılık düzeyinde de sonraki jenerasyonun işletmeye katılımıyla ilgili resmi prosedür ve düzenlemeler ile bireyin duygusal sahiplik algılaması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularının genel bir değerlemesi yapıldığında, katılımcılarda duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda bireyin medeni durumu, aile içi sohbetler, bireyin işletmeye katılımına ilişkin beklentilerin yoğunluğu, aile işletmesinin ekonomik göstergeleri ve sektörel durumu, katılımcıların yaşam standartları ve hayatlarından memnuniyet derecesi, aile üyelerinin sonraki kuşağın kariyerine ilişkin düşünceleri önemli bir yere sahiptir.

Aile işletmelerinin karakteristik özellikleri baz alınarak yapılan değerlendirmede, sosyo-kültürel dokunun (örf ve adetler göz önüne alındığında) duygusal sahiplik algılamasının pozitif yönde gelişmesinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer çarpıcı bir sonuçta, duygusal sahiplik düzeyinin tarihçesi daha eski olan aile işletmelerinde değil, daha büyük işletmelerde daha yüksek düzeyde kendini gösterdiği görülmüştür.

Bir diğer çarpıcı sonuç ise, Avrupa ülkelerinde yapılan araştırmalarda yaş ile duygusal sahiplik oranı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve gençlerde duygusal sahiplik algılamasının daha yüksek olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmasına karşın³³, ülkemizde kıdemli işletmeler bağlamında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında bireylerin yaşı ile duygusal sahiplik algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır.

Sonraki kuşak aile üyelerinin aile işletmesine katılmadan önce, başka bir işyerinde çalışmaları, yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları, erkek olmaları bir avantaj olarak algılanırken yanı sıra bayan olmanın bir dezavantaj olduğu dile getirilmiştir.

Ailenin ilkelerinin, değerlerinin, normlarının, kültürel dokusunun yoğun olarak genç nesillere aktarıldığı aile içi sohbetlerin, bireylerin duygusal sahiplik algılarının gelişmesinde oldukça etkili olduğu ve aile ile işletme arasındaki bağın kurulmasının ilk adımlarını oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları, içselleştirmesi büyük önem taşımaktadır. Sonraki kuşağın yetişmesine ilişkin düzenlenen eğitim seminerleri, koçluk hizmetleri, profesyonel kariyer danışmanlık hizmetleri vb. yöntemlerin uygulanması bireyin işletme ile entegrasyonunda önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda yöneltilen soruya katılımcıların büyük bir kısmı konuya ilişkin herhangi bir programa katılmadıklarını, fakat yüksek düzeyde buna ihtiyaç duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu da bize sonraki kuşağın kariyerine yön veren birinci dereceden anne/baba ve diğer yakın akrabaların bu konuda yeterince duyarlı olmadığını göstermektedir.

³³ Björnberg and Nicholson, "Emotional Ownership...",s.17

Ailenin kültürel dokusu, iklimi aile işletmesinin geleceğine pozitif anlamda yön veren, destekleyen bir etkiye sahip olduğu gibi aynı zamanda engel olan, zayıflatan bir etkiyede sahiptir. Dinamik, esnek ve sevgi dolu bir aile ortamı, duygusal sahiplik olgusunun oluşumunu engelleyen gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma gibi olumsuzlukların bertaraf edilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Duygusal sahiplik olgusunun zayıflamasına ya da yok olmasına neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasında, sonraki kuşağın işletmeye nasıl dahil olacağını gösteren aile anayasasının, aile konseyinin, aile meclisinin, resmi kural ve prosedürlerin bulunması bir diğer önemli konudur. Ankete katkı sağlayan katılımcıların yaklaşık olarak %25-30'u işletmelerinde bu tür düzenlemelerin olduğunu belirtirken, diğer işletmelerinde bu tarzda resmi herhangi bir düzenlemenin olmadığını belirtmişlerdir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önündeki bir diğer sorun yaşanan çatışmaların şiddeti ve hangi alanda yaşandığıdır. Katılımcılar işletme sahipleri ya da sonraki kuşak arasındaki çatışmaların büyük bir oranla, işletmenin stratejik yönetimi ve kişisel ilişkileri üzerinde, ikincil olarak işletmenin yönetimi, sırasıyla sahiplik ve ahlaki değerleri etrafında toplandığını dile getirmişlerdir.

Son olarak araştırmada sonraki kuşağın işletmedeki hisse sahiplik oranları ile duygusal sahiplik algılaması arasında doğrudan bir ilişkinin varlığının olması gerektiği yönündeki beklentilerin aksine, bireyin işletmedeki hisse oranı ile doğrudan bir ilişkinin var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Değişimin son derece hızlı yaşandığı dünyamızda, ekonomilerin baş aktörü ve yönlendirici gücü aile işletmeleri, bir yandan dünyayı değiştirirken diğer yandan bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yaşanan sosyo-ekonomik ve kültürel değişimin hızı, teknoloji alanında yaşanan gelişmelere ve küreselleşme hareketinin hızına göre değişkenlikler göstermektedir. Özellikle iletişim teknolojileri alanında yaşanan baş döndürücü gelişmeler bu hızın daha da artmasına neden olmaktadır. Mikro düzeyde işletmeler, makro düzeyde toplumlar, devletler ve ülkeler bu değişimin bir parçası olmak, değişimi takip etmek ve entegrasyonu sağlayabilmek adına çaba sarf etmektedirler.

Küreselleşme hareketinin bir uzantısı olarak ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarda yaşanan farklılaşma ve değişimler aile işletmelerinin yapısında, yönetim modellerinde, geleceğe ilişkin stratejik planlamalarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bir yandan sosyal, psikolojik ve kültürel özellikleri temel alan aile ile diğer yandan da ekonomik niteliği ağır basan ve temellerini rasyonelliğe dayandıran işletmenin senkronizasyonu bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Birinde yaşanan bir değişimin diğerini de derinden etkilediği bu tür yapılarla uyum başarıyı getirirken, yaşanan uyumsuzluklar ise işletmenin yaşam süresini kısaltmaktadır.

Ülke ekonomilerinin dinamik unsurunu oluşturan aile işletmelerinin sosyal, ekonomik ve kültürel alandaki öneminin anlaşılmasının ardından aile işletmelerine ilişkin çalışmaların sayısında önemli bir artış yaşandığı görülmektedir. Ekonomik ve toplumsal refahın gelişmesinde üstlenmiş oldukları misyon ile aile işletmelerinin sürdürülebilirliği mikro düzeyde aile, makro düzeyde ise toplum, devlet ve ülke açısından büyük önem taşımaktadır.

Aile işletmelerine ilişkin yapılan çalışmaların çoğunlukla aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması üzerine odaklandığı görülmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürülebilir kılmaları açısından olmazsa olmazları ifade eden, aile ile işletme arasındaki ilişkilerin etkileşim boyutunu düzenleyen ve işletmenin kurumsallaşmasına katkıda bulunan rasyonel düzenlemelerin önemi büyüktür. Söz konusu rasyonel düzenlemeler arasında, aile anayasası, aile meclisi, aile konseyi, stratejik planlama süreçleri ve benzeri uygulamalar yer almaktadır. Fakat yapılan çalışmalar göstermektedir ki, tek başına rasyonel düzenlemeler işletmeyi sürdürülebilir başarıya taşıyamamaktadır. Bugün dünya devleri olarak nitelenen, kurumsallaşmasını tamamlamış firmaların birçoğunun parçalandığı, el değiştirdiği veya yok olup gittiği görülmektedir. Bu saptamadan yola çıkarak hazırlanan bu çalışmada aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinde rasyonel düzenlemelerin yanı sıra, sürdürülebilirliğe etki eden duygusal faktörler de incelenmiştir. Bu bağlamda geliştirilen “duygusal sahiplik” olgusunun işletmelerin yaşamının sürdürülebilirliğine etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Aile işletmesini geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda işletmenin büyüklüğü, aile yapısı, aile değerleri, kariyer planlamaları, eğitim durumu gibi birçok değişken etkili olurken, gelecek kaygısı, duygusal doyumsuzluk, sosyal yalnızlık ve yabancılaşma yaşanması muhtemel problemlerin temelini oluşturmaktadır.

Bu kapsamda ülkemizde faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odası'nda kaydı bulunan, 1930 yılı öncesinde kurulan ve günümüze kadar yaşamlarını sürdüren işletmelerin sürdürülebilirliğinde sonraki kuşaklarda duygusal sahiplik olgusunun önemine ilişkin yapılan bu çalışmada, rasyonellik ilkelerinin yanı sıra duygusal sahiplik olgusunun etkisinin ölçülmesini amaçlayan anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre bireyin işletmeye dahil olmasına etki eden faktörlerin başında, bireyin içerisinde yaşadığı toplumun sosyo-kültürel dokusunun (örf ve adetler, gelenekler, görenekler vb.) duygusal sahipliğin gelişmesi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yanısıra bireyin medeni durumu, aile içi sohbetler, bireyin işletmeye katılımına ilişkin beklentilerin yoğunluğu, aile işletmesinin ekonomik göstergeleri ve sektörel durumu, katılımcıların yaşam standartları, eğitim programları ve hayatlarından memnuniyet derecesi, aile üyelerinin sonraki kuşağın kariyerine ilişkin düşüncelerinin duygusal sahiplik olgusunun oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal sahiplik olgusunun oluşumuna olumsuz yönde etki eden çatışmalara ilişkin yöneltilen soruya ise katılımcılar işletme sahipleri ya da sonraki kuşak arasındaki çatışmaların büyük bir oranla, işletmenin yönetimi, stratejik yönetimi ve kişisel ilişkiler üzerinde, sahiplik ve ahlaki değerler etrafında toplandığını belirtmişlerdir. Yanısıra sonraki kuşağın işe dahil edilmesine ilişkin hisse sahipliği hakkının tanınmasının birey açısından herhangi bir bağlayıcı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışma sonuçları göstermektedir ki, aile işletmelerinin kurumsallaşmasına ilişkin çalışmaların boş bıraktığı alanı duygusal sahiplik olgusu doldurmaktadır. Yapılan tüm rasyonel düzenlemelere rağmen işletmelerde çözümler, parçalanmalar, el değiştirmeler yaşanıyor ise bunun başlıca nedeni, işletmeyi geleceğe taşıyacak sonraki kuşakta duygusal sahiplik olgusunun yaratılamamış olmasıdır. Unutulmamalıdır ki, kurucu kuşağın bir diğer sorumluluğu yoktan var etmiş olduğu işletmesinin sürdürülebilirliğini temin etmektir. İşletme sahiplerinin evladı olarak gördüğü aile işletmesini büyütürken, geliştirirken gösterdiği özeni, itinaı, hassasiyeti onu geleceğe taşıyacak olan sonraki kuşak aile üyelerinin yetişmesine de göstermesi gereklidir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, Nihat. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, İstanbul, 2003,s.116
- Ashforth, B. E. and F. Mael, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 1989,sayı. 14, s. 21
- Bayram, Nuran *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa,2009,ss.193-194
- Björnberg, Asa ve Nigel Nicholson, "Emotional Ownership: The Critical Pathway Between The Next Generation and Family Firm", *Institute For Family Business*,London Business Scholl, 2008, s.1
- Bretherton, Inge "The Origins of Attachment Theory:John Bowlby and Mary Ainswort", *Development Psychology*, 1992, v.28, s.768-772
- Demirtaş, H.Andaç, "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>,05.02.2010, s.123
- Dil, Meltem ve Gülten Eren Gümüştekin, "Vekalet Teorisinin Aile İşletmelerine Katkısı ve Model Önerisi", 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2008, s.1/306
- Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72
- Fındıkçı, İlhami. *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul 2005,s.82
- Freund, John E., Irwin Miller ve Maryless Miller, *Matematiksel İstatistik*, (çev. Ümit Şenesen), 6.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul,2007,s.556
- Gandi, Mahatma, http://tr.wikiquote.org/wiki/Mahatma_Gandhi, 07.02.2010
- Garcia-Alvarez, E. and Lopez-Sintas J., "A taxonomy of founders based on value:The Root of Family Business Heterogeneity", *Family Business Review*, 2001, V.14, N.3, s.209
- Gradwin, Thomas, J.J.Kennelly and T. Krause, "Shifting Paradigms for Sustainable Develoepment: Implication for Management Theory and Research" *Academy of Management Review*, 1995,No:20, V.4, s.887
- İslamoğlu, Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta, İzmir,2009,s.249
- Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72
- Koçel, Tamer. "Kıdemli İşletmeler", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2006, 737.
- Mcgoory, S.Y., "Measurement in a cross-cultural environment:suvey translation issues", *Qualitative Market Research:An International Journal*, 2000,Vol.3,No.2, s.524-542

- Nicholson, Nigel and Asa Björnberg, “The Shape of Things to Come- Emotional Ownership and The Next Generation in the Family Firm”, 2008, s.47
- Nicholson, Nigel, “Evolutionary Psychology and Family Business: aA New Synthesis for Theory, Research, and Practice”, *Family Business Review*, 2008, Volume 21 Issue 1, s.102-106
- Olson, Patricia D., Zuiker S. Virginia and others, “The Impact of the Family and Business on Family Business Sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, s.642-644
- Orhan, Elmacı ve N.Kurnaz, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Araştırmalarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)Yaklaşımı”, <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>
- Öngör, Akın, “Liderlik: Başarının Sürdürülebilir Kılınması,” *Capital Aylık is ve Ekonomi Dergisi*, Mart 2010, Yıl: 18, Sayı:2010/3, s.50
- Sargut, A. Selami. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara 2001
- Sezgin, Mete ve Abdullah Karaman, “Turistik Destinasyon Çerçevesinde Sürdürülebilir Turizm Yönetimi ve Pazarlaması”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr:8080/617/,2008>
- Shrivastava, Paul “Ecocentric management for a risk society, Academy of Management”, *The Academy of Management Review*, Jan 1995; 20, 1, s.125-126
- Tokgöz, Nuray; Saime Önce, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B.F Dergisi* Cilt.XI, Sayı I, 2009, 259-261
- Wilson, Mel, “Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?” *Ivay Business Journal*, April, 2003, s.1
- <http://www.afamilybusiness.co.uk/emotional-ownership-family-business.html>,03.02.2010
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution>, (03.02.2010)